

НОВ ПОДХОД КЪМ ТРУДОВОТО ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ – НЕОБХОДИМОСТ, ПАРАМЕТРИ, ПРАКТИКА

Автор: Искра Пантелеева¹

Резюме:

Ролята на трудовото възнаграждение за формиране на желаното поведение на човешките ресурси е неоспорима. Значимостта на този инструмент за по-стигане на фирмените цели е в основата на системите за заплащане и мотивиране в индустриалните предприятия. Базирайки се на връзката „очаквания – цели – заплащане – поведение – резултати“, в доклада са формулирани някои виждания за необходимостта от нов/разширен подход към възнаграждението на труда, с цел постигане на висока степен на ангажираност на заетите и на значими бизнес ползи. Представени са данни от емпирично изследване на стопански субекти от раздел 11 „Производство на напитки“ според КИД-2008, проведено през 2018 г. Въз основа на установените резултати са очертани насоки за успешно фирмено поведение в областта на трудовото възнаграждение.

Ключови думи: *ангажираност, трудово представяне, трудово възнаграждение, човешки ресурси, индустриални предприятия.*

Значението на човешките ресурси за успешното съчетаване на производствените фактори и за постигането на по-добри бизнес резултати все повече се налага като теза в редица теоретични и емпирични разработки. Разширявайки полето на своите изследователски търсения, все повече автори се насочват към задълбочено проучване на човешките ресурси, на съвкупността от фактори, влияещи върху тяхното поведение, както и на допълнителните възможности за увеличаване на фирмените ползи чрез различни инструменти за въздействие.

¹ доц. д-р Искра Пантелеева

катедра "Индустриален бизнес и предприемачество", СА „Д.А.Ценов“ – Свищов,
i.panteleeva@uni-svishtov.bg

Спецификата на отделните индивиди (резултат от конкретните природни дадености и индивидуалния път на натрупване на познание и опит) често провокира мениджърите към възприемането на нестандартен подход чрез стандартни механизми за моделиране на трудовото поведение в индустриалните предприятия. Сред съвкупността от „традиционни“ инструменти в тази област трудовото възнаграждение продължава да изпъква със силното си присъствие не само като елемент на обичайната фирмена поли-тика, но и като част от атрактивните съвременни мотивационни системи. Именно потенциалът на възнаграждението за поддържането на ефективна връзка между „възвличане“, „изпълнение“ и „резултати“ провокира осъществяването на проучване с предмет – скритите възможности на трудовото възнаграждение за постигане на по-висока степен на ангажираност във фирмената дейност, и на тази основа – по-високи бизнес показатели. За обект на изследване са избрани нефинансовите предприятия от икономическа дейност „Производство на напитки“ . Обемът на извадката е 54 респонденти, което представлява 3,17 % от общата съвкупност на активните стопански субекти в раздел 11. Критериите за избор на единиците в извадката са: размер на предприятието, териториална и вътрешно отраслова локализация. Емпиричното проучване е проведено през периодите 1 юни – 31 август 2018 г. Анкетирани/интервюирани са мениджъри, специалисти и HR експерти. Целта е да се установи доколко предприятията набират информация и анализират връзката между целите, ангажираността, възнаграждението и трудовото представяне на лицата и постиганите фирмени резултати.

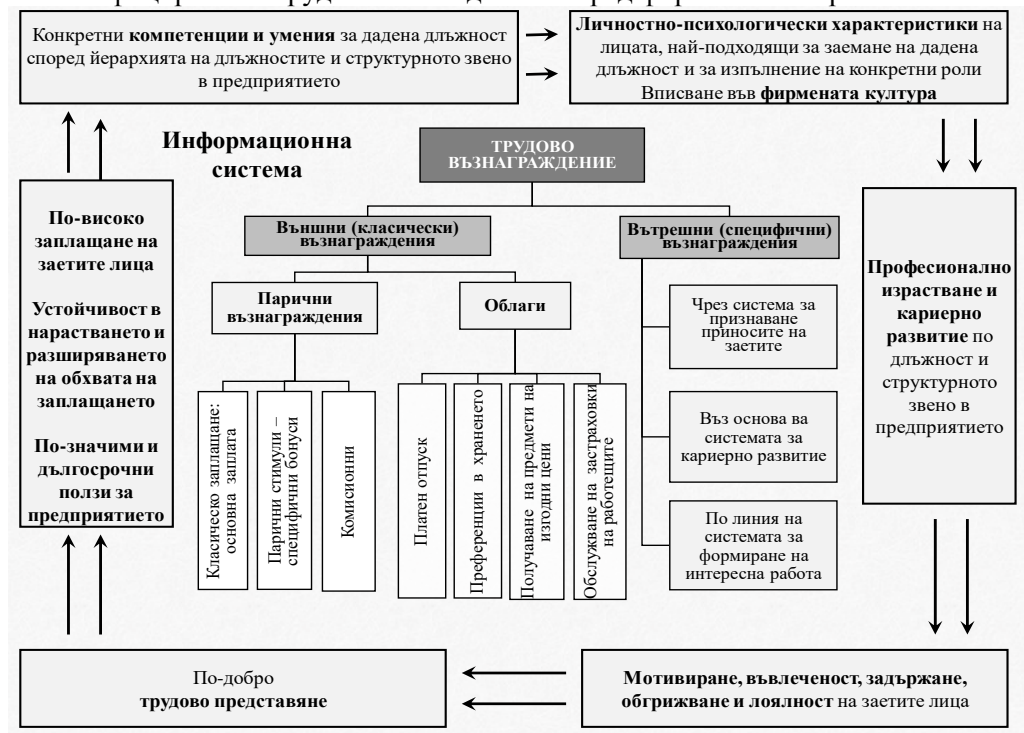
1. Една нестандартна (разширена) визия за трудовото възнаграждение

Трудовото възнаграждение е предпочитана за проучване материя в областта на човешките ресурси. В зависимост от проблемната област, функционалните цели и изследователските ориентири се представят различни дефиниции, акцентира се върху от-делни аспекти, или се формира обща визия за този елемент на фирмената HR политика (включително в трудовото законодателство) (вж. фиг. 1). Той най-общо може да се разглежда като възнаграждение (установено в съответствие със споразумение или с националното законодателство), което по силата на писмен или устен договор за наемане работодателят изплаща на работниците или служителите за труда, който е положен или трябва да бъде положен, или за услугите, които са оказани или трябва да бъдат оказани, при определени условия и за определен срок. Изпълнението на многопосочни функции и наличието на поликомпонентен състав на възнаграждението предоставят широки възможности за въздействие върху човешките ресурси. На тази база заплащането и неговото практическо приложение се налагат като задължителен мотивационен инструмент в дейността на индустриалните предприятия.

„Преоткриването“ на потенциала, който трудовото възнаграждение има за по-ефикасно и ефективно моделиране на желаното трудово поведение, се базира на възможността да се разшири обхватът и „скъси“ дистанцията между няколко съществени параметри: индивидуални цели, професионални очаквания, фирмени реакции, обратна връзка и специфични инструменти. То намира израз не толкова в използването на нови, колкото по различен начин и с различна тежест, компоненти

на възнаграждението, и поддържането на тясна връзка с персоналните ценности и психо-културални стереотипи на заетите. Поставянето на акцента върху причинно-следствените връзки между отношение, поведение и резултати създава предпоставки за по-висока степен на отчитане особеностите на отделните лица и на конкретните условия за използване на трудовото възнаграждение като инструмент за реализиране на устойчива и силна ангажираност към фирмените дейности.

Възприемането на подобен подход изисква пре-концептуализиране на мястото и ролята на плащанията в системата за управление на човешките ресурси и обвързването им с цялостния цикъл на трудовия живот на лицата. В съответствие с новите парадигми в областта на мениджмънта привличането, обгрижването и задържането на заетите в рамките на предприятието като дългосрочен инструмент за използване на човешкия капитал за постигане на фирмени ползи трябва да бъде поставено в центъра на фирмената философия (вж. фиг. 1). Ценността на подхода се свързва не с перфектността на изчислителните процедури, а с психологическата адекватност на подхода за използване на възнаграждението за насочване и интензифициране на трудовото поведение според фирмените потребности.



Фигура 1. Разширен концептуален подход към основните елементи на трудовото възнаграждение

Архитектурата на системата за управление на човешките ресурси е необходимо да създава и поддържа характеристики, благоприятстващи прилагането на следния алгоритъм от действия:

- Ясно дефиниране на връзката между изискваните компетенции и умения за дадена позиция, мястото на длъжността в йерархичната структура от длъжности в

предприятието, функционалното предназначение на звеното, в рамките на което е длъжността.

- Идентифициране на компетенциите и уменията като входящо изискване за заемането на дадена длъжност, възможностите за тяхното надграждане като предпоставка за личностно, професионално и кариерно развитие, както и пределната граница за придвижване на лицата по йерархичната стълбица в следствие на тяхното изменение.

- Определяне на стандартните за дадена длъжност трудови задачи и идентифициране на възможностите за тяхното разширяване, задълбочаване и обогатяване на базата на установена подходяща комбинация от трудови ангажименти, права и отговорности.

- Предварително дефиниране на личностно-психологическите характеристики на лицата, най-подходящи за заемането на дадена длъжност – психо профил; индивидуални ценности; целеви ориентири; професионални интереси; нагласи и очаквания от трудовата дейност и предприятието; ползи, които ще се извлекат от дългосрочното наемане на лицата; индикатори за установяване успешното им вписване във фирмената култура и др.

- Подкрепа в процеса на адаптиране и съдействие при изпълнението на трудовите задачи. Ясно демонстриране на социална отговорност от страна на фирмения мениджмънт.

- Предварително информиране на заетите за изискваното трудово представяне, технологията на деловото оценяване и механизма за формиране на възнаграждението.

- Онагледяване чрез стандартни примери за промените във фирмените резултати и заплащането на лицата в следствие на по-високото им трудово представяне.

- Обвързване на трудовата ангажираност, постигнатите резултати и системите за мотивиране в предприятието.

- Уточняване на индивидуалното заплащане след консултиране с лицето относно конкретната комбинация от елементи за формиране на възнаграждението – установяване приоритетността в наличните и желаните източници за допълнителни външни и специфични вътрешни плащания, възможността за заменяемост, обвързване с промените в трудовото представяне, гъвкавост и адаптивност на възнаграждението и др.

- Информиране на лицата за възможностите за израстване в предприятието и евентуалните промени в трудовото им възнаграждение.

- Предоставяне на дългосрочни схеми за стимулиране, мотивиране и задържане на ценните работници и служители – на базата на висока въвлеченост, устойчиво подобряване на трудовото представяне и принос във финансово икономическите показатели на предприятието.

- Обвързване между индивидуалните планове за развитие на лицата, системата за вътрешно движение и развитие на човешките ресурси и величината и структурата на заплащането.

- Изграждане на информационна система за управление на човешките ресурси на принципа на висока степен на интегрираност на всички елементи с лесен и удобен (включително мобилен) достъп до данните, не само на ресорните мениджъри, но и на отделните работещи (според техните компетенции за получаване разрешен индивидуален достъп с конкретен обхват на информационното съдържание).

От съществено значение е точното и ранно идентифициране на предимствата от прилагането на подобен подход и запознаване на работещите с тях. Изтъкването на ползите за заетите – в сравнение с възможностите в тази посока, предоставяни от други предприятия, особено преките конкуренти, ще съдейства за увеличаване на мотивираността, лоялността и задържането на ценните работници и служители.

2. Емпирични параметри на практиките по използване на трудовото възнаграждение

Проведеното емпирично изследване е конструирано на базата на няколко целеви постановки (вж. табл. 1):

- набиране на информация за ключовите процеси, оказващи влияние върху величината на трудовото възнаграждение;
- установяване на доминиращия подход към възнаграждението;
- идентифициране на отражението, което параметрите на изследваните процеси и спецификата на методико-организационните и съдържателни въпроси по заплащането оказват върху фирменото състояние и основните бизнес показатели.

Таблица 1. Концептуална рамка на проучването

Направление	Целево предназначение
<ul style="list-style-type: none"> • Установяване равнището на ангажираност на заетите във фирмените дейности 	<ul style="list-style-type: none"> • Индикатор за степента на използване на човешките ресурси
<ul style="list-style-type: none"> • Определяне параметрите на трудовото представяне 	<ul style="list-style-type: none"> • Индикатор за потенциала на предприятието да постига желаните фирмени цели
<ul style="list-style-type: none"> • Установяване предпочитаните системи за заплащане, както и размера и структурата на трудовото възнаграждение 	<ul style="list-style-type: none"> • Индикатор за прилагания концептуален подход към човешките ресурси и за осигуреността на предприятието с финансови ресурси за покриване на трудовите разходи
<ul style="list-style-type: none"> • Дефиниране удовлетвореността на работещите от условията на труда, постигнатите резултати и трудовото възнаграждение 	<ul style="list-style-type: none"> • Индикатор за въвлечеността и лоялността на заетите
<ul style="list-style-type: none"> • Определяне приноса на трудовите резултати за подобряване на фирмените показатели и на въздействието на промените в трудовото възнаграждение върху фирмените резултати 	<ul style="list-style-type: none"> • Индикатор за поддържането на устойчиви конкурентни предимства с източник човешките ресурси
<ul style="list-style-type: none"> • Идентифициране наличието на връзки за проследяемост между цели, поведение и резултати 	<ul style="list-style-type: none"> • Индикатор за извличането на синергичен ефект от системата за управление на човешките ресурси

Използвайки принципа на причинно-следствените връзки, се определя общата картина на поведението на предприятията в областта на трудовото възнаграждение. Проследяемостта на тематичната област е в посока: ангажираност – трудово представяне – заплащане – удовлетвореност – бизнес резултати и ефекти.

Данните от емпиричното изследване показват неблагоприятна структура на лицата от гледна точка на причината, поради която работят в предприятието, и вида на ангажираността към трудовите задачи. За над половината от числеността на

персонала се наблюдава слаба връзка с фирмените ценности и недостатъчна степен на съпричастност към трудовия процес – 29,63 % от лицата работят в даденото предприятие поради липсата на друга по-добра алтернатива за заетост, а 27,78 % изпълняват трудовите си задачи според личната си преценка за поетите към тях ангажименти от страна на топ мениджмънта. Наличието на достатъчно голяма съвкупност от лица с ниска степен на лоялност, формираща групата на потенциално напускащите през следващи периоди, създава затруднения при мотивирането на персонала за по-високи трудови резултати, както и за задържането му в предприятието.

Таблица 2. Вид и равнище на ангажираност на заетите лица

Вид ангажираност	Структура на заетите*		
	1	2	3
По необходимост ²	29,63		
На база „обмен“ ³	27,78		
Емоционална ⁴	20,37		
По ценности и цели ⁵	22,22		
Равнище на ангажираност - индикатори	1	2	3
Съсредоточеност при изпълнение на трудовите ангажименти	12,96	42,59	44,44
Наличие на интерес към изпълнението на трудовите ангажименти	27,78	44,44	27,78
Усилия и умора при изпълнение на трудовите ангажименти, равни на или по-ниски от средното равнище за предприятието	22,22	27,78	50,00
Отговорно отношение към трудовите ангажименти	25,93	57,41	16,67
Инициативност	12,96	53,70	20,37
Спазване на трудовите стандарти и вътрешните правила	9,26	44,44	46,30

* Среден дял спрямо общата численост на персонала, %.

1 – ниско равнище, 2 – средно равнище, 3 – високо равнище.

Само едно от всеки пет лица приема работата си като призвание, като възможност да извършва трудовите си ангажименти в среда, съответстваща на неговите ценности и професионални намерения. Емоционалният подтик към отговорно отношение към работата е водещ предимно в стопанските субекти, функциониращи на принципа на семейния бизнес или с чуждестранен капитал. При тази група е необходимо мениджърите да отчитат силната зависимост от поведението на определена част от останалите работещи в предприятието. Това изисква допълнителни проучвания относно характеристиките и вида ангажираност на лицата, от чието поведение се определят изборите на тази група лица (емоционална ангажираност). Въпреки

² Слаба връзка с предприятието, лицето се задържа поради липса на алтернатива („Работя тук понеже нямам къде другаде да работя.“).

³ По-силна връзка с предприятието и неговата дейност поради материалното възнаграждение („Толкова получавам, толкова давам.“).

⁴ Надхвърляща чисто договорните взаимоотношения емоционална връзка с отделни лица и с фирмената култура („В отдела, в който работя, сме като приятели.“).

⁵ Наличие на връзка (съвпадение) между ценностите на предприятието и ценностите на отделната личност, дотолкова, че те да станат негови (Целите на предприятието, в което работя, са и мои цели.“).

неблагоприятната структура по първия индикатор, доминира дялът на заетите, спазващи трудовите стандарти при сравнително висока степен на съсредоточеност при изпълнение на преките задачи. Статистиката същевременно показва, че за една четвърт от заетите липсва достатъчно изразен интерес и отговор-но отношение към работата. Причина за формирането на подобни резултати са недостатъчно добрите условия за осъществяване на дейностите, неравномерното натоварване (значителни интензивност на труда и умора през определени периоди и принудителните престои през други периоди) и неясните послания за бъдещето, отправяни от ръководството на предприятието.

Видът и степента на ангажираност оказва съществено значение върху параметрите на трудовото представяне (вж. табл. 3).

Таблица 3. Параметри на трудовото представяне и използването на заетите лица

Параметри	Структура на заетите*		
	1	2	3
Трудови постижения			
Обем на работата (изпълнение на база 100 % отработено време или извършена работа)	7,41	75,93	18,52
Качество на работата (съответствие на установените средни стандарти в предприятието)	11,11	59,26	29,63
Съдържателно-структурни елементи на работата (показатели, диференцирани по групи категории и професии)	16,67	51,85	31,48
Срок на изпълнение (съответствие с план-графика)	3,70	12,96	83,33
Показатели за използване	4	5	6
Продължителност на работното време (според установената в КТ продължителност)	20,37	51,85	24,07
Брой на ангажираните лица	31,48	48,15	20,37
Размер на разходите за постигането на конкретни резултати	33,33	38,89	27,78

* Среден дял на лицата спрямо общата численост на персонала, %.

Данните от проучването показват значителна степен на съответствие между „поценните“ за предприятието видове ангажираност и представянето на заетите. Тревожен е фактът, че дялът на лицата, количествено изпълняващи трудовите норми и стандарти, е по-висок от този – на заетите, постигнали съдържателна адекватност и качествени параметри на фирмените задания. По-високият процент на работещите, спазващи времевия график на ангажиментите си, не може да компенсира негативните характеристики на показателите за останалите групи лица. Подобни съпоставки следва да се разглеждат като потенциални рискове от загуба на клиенти или най-малкото – от понижаване равнището на тяхната удовлетвореност.

Степента на използване на човешките ресурси зависи от съвкупност от фактори, съдействащи или възпрепятстващи постигането на фирмените цели в тази област. Необходимо е да се отчитат характеристиките на възприетия режим на работа, формите на организация на производството и труда, ритмичността в производствената дейност, условията на труда, корпоративната социална отговорност и редица други фактори. Разбира се, съдържанието и посоката на тяхното влияние в определена степен зависят от способността на мениджърите да: привличат подходящите лица, да съдействат за бързото им адаптиране, за достигане

и поддържане на желаните качества и възприетите стандарти за трудово поведение, да мотивират адекватно и да задържат най-добрите.

В практиката съществуват различни начини за отчитане степента на използване на персонала. Резултатите от проучването показват сравнително равномерно разпределение между трите най-често прилагани варианти: продължителност на работното време, брой на ангажираните лица и размер на разходите за постигането на конкретни резултати. Мениджърите декларират динамични стойности по отношение на тези показатели, чиято тенденция на изменение понякога е с противоположна посока. За част от респондентите стойностите по някои от показателите бележат намаление. Например за всяко пето предприятие снижението на общите трудови разходи е драстично.

При 75,93 % от предприятията анкетираните посочват пълно използване на човешките ресурси по показателя продължителност на работното време – от които 53,7 % по критериите за нормална продължителност, фиксирани в Кодекса на труда, и 22,22 % с извънреден труд със средна продължителност от около 3 ч. седмично (в една трета от тях този труд не е бил заплатен). При останалите 24,07 % непълното използване на персонала е следствие от факта, че значителна част от лицата работят на намалено работното време, почасово, при сезонна ангажираност или са пускани в неплатен отпуск. Що се отнася до броя на заетите лица, данните показват, че като цяло той намалява. От гледна точка на пълното използване на заетите в предприятието за почти една трета (31,48 %) от персонала са налице резерви, които представляват пропуснати ползи за предприятието. Поддържането на желаната численост води до повишаване на разходните показатели за труд. Делът на персонала с позитивни стойности на разходните снижения (27,78 %) е крайно недостатъчен, за да окаже съществено влияние върху оптимизирането на разходите за предприятието като цяло.

Проучваните мениджъри посочват, че степента на използване на заетите лица е динамичен показател в рамките на определени сезони или за отделни категории персонал. Средните годишни стойности обаче са сравнително постоянни величини. Делът на единиците със забележими позитивни промени в тази посока не е голям. Като цяло стопанските субекти не са увеличили съществено производителността на труда през анализирания период. Многото проблеми и твърде сложната пазарна конюнктура са дали негативно отражение. Ръст в производителността на труда до 5 % отчитат само 11,11 % от предприятията, а над 10 % – 14,81 % от единиците. Същевременно 18,52 % от предприятията са отчетели понижени с повече от 10 %. В 24,07 % от стопанските субекти производителността на труда не се е променила през последните 1 – 2 г. Силно въздействие в тази посока оказват ценовите равнища на произвежданите продукти.

Подобряването на този индикатор в повечето случаи е следствие от повишаване на технико-технологичното равнище на производството и/или въвеждане на пакети приложни продукти за електронно управление не само на човешките ресурси, но и на предприятието като цяло. Подобна тенденция дава основание да се твърди, че се постига оптимизиране на разходите, но не и увеличаване степента на използване на персонала (произтичащо от уплътнено работно време, повишени интензивност и

производителност на труда поради позитивни промени в качествените параметри на човешкия фактор). За преобладаващата част от стопанските субекти дейността е организирана по начин, позволяващ при съществуващите условия да се извлече изгода от човешките ресурси, но при над половината единици това се държи на екстензивни фактори.

Всеки стопански субект поставя постигнатите трудови резултати на персонала в основата на фирмената система за формиране на заплащането. От съществено значение е обаче по какъв начин се прави връзката с възнаграждението и каква тежест се придава на този универсален фактор при формиране на крайното индивидуално заплащане. В рамките на проучвана съвкупност мениджърите на доминиращата част от стопанските субекти се придържат към традиционните системи за заплащане и мотивиране (вж. табл. 4). Сделната (12,76 %) и повременината (16,67 %), самостоятелно или комбинирано (87,04 %), заемат преобладаващ дял сред използваните в практиката системи. Една от всеки шест единици на изследване отчита индивидуалния принос на лицата при формиране на заплащането. Малък е дялът на прилаганите многофакторни системи за заплащане (11,11 %). Това са предимно предприятия с чуждестранна форма на собственост, опериращи на външни пазари или работещи в сферата на винопроизводството.

Данните от проучването дават възможност след изчислителни процедури да се установят доминиращите модели на вътрешната структура на трудовото възнаграждение (вж. табл. 4). Ясно се очертава силното присъствие на класическите плащания, с акцент върху основната заплата.

Таблица 4. Модели на вътрешната структура на заплащането

Трудовото възнаграждение	Процент*		
	1	2	3
1. Външни (класически) възнаграждения:	87	89	91
1.1. Парични възнаграждения за:	73	74	80
1.1.1. Основна работна заплата	39	42	50
1.1.2. Допълнителни възнаграждения:	32	32	30
- продължителна работа	20	22	19
- постигнати годишни финансово-икономически резултати	1	1	2
- целеви награди	1	1	1
- платен отпуск	2	1	3
- ношен труд	1	–	–
- извънреден труд	2	2	3
- работа при вредни за здравето или др. специфични условия	1	–	1
- работа през почивни дни и официални празници	2	2	1
- по-висока лична квалификация (научна степен и звание, клас, разряд)	2	1	–
1.1.3. Парични стимули – специфични бонуси и комисионни	2	2	–
1.2. Облаги:	14	15	11
1.2.1. Платен отпуск	1	–	–
1.2.2. Преференции в храненето	2	2	2
1.2.3. Получаване на предмети на изгодни цени	10	12	9
1.2.4. Обслужване на застраховки на работещите	1	1	–
2. Вътрешни (специфични) възнаграждения:	13	11	9
2.1. Чрез система за признаване приносите на заетите	9	8	6
2.2. Въз основа на системата за карьерно развитие	3	3	2
2.3. По линия на системата за формиране на интересна работа	1	–	1

* Дял на структурния елемент (поделемент) в общия размер на заплащането, % от 100 % трудово възнаграждение.
1 – средни проценти за 57 % от предприятията, 2 – средни проценти за 31 % от предприятията, 3 – средни проценти за 12 % от предприятията.

Приносът на допълнителните възнаграждения произтича от доплащанията за трудов стаж, а на бонусите – от предоставянето на купони или от заплащане в материална форма (различни предмети), не винаги обаче предварително фиксирани в анексите към колективните трудови договори. Мениджърите залагат на индивидуалния принос при дефиниране вида и тежестта на специфичните плащания. Силно подценен момент е формирането на траен интерес към работата или мотивирането към развитие и израстване в кариерата. Установеното статукво е обвързано с политика на обгрижване на част от специалистите и добрите работници. Притокът на нови лица е сведен до минимум поради стопираните процеси на увеличаване числеността на персонала и наличието на достатъчен дял лица от средните възрастови интервали.

Един от силните инструменти за въздействие върху поведението на заетите лица са мотивационните техники, които мениджърите използват като елемент на фирмената мотивационна политика. Независимо от голямото разнообразие от варианти, респондентите залагат на класическите мотиватори, доказали способността си да моделират желаните резултати: мотивиране чрез възнаграждение (54 %), санкции и поощрения (43 %) и чрез самата работа (37 %). Над една трета от анкетираните са избрали и друг подход – мотивиране чрез оценка и обратна връзка (27 %) или чрез екипност (17 %). Освен доминиращите в изследваното системи за мотивиране, 29 % от респондентите използват и различни индивидуални мотиватори. Най-често поощрението е заложено директно във вътрешно-организационните документи на предприятието. Независимо от желанието за по-добро обвързване между поведение, резултати, индивидуален принос и заплащане, неблагоприятната икономическа ситуация силно ограничава стопанските субекти в опитите им да използват пълноценно и многопосочно възможностите на този тип инструменти за въздействие върху персонала.

Определянето и изплащането на възнаграждението не е еднократен акт, а регулярно повтарящ се процес. Величината, структурата и периодичността на изплащането му влияят върху равнището на удовлетвореност (вж. табл. 5) на работещите и върху степента на тяхната ангажираност и мотивираност през следващи производствени цикли. Поради тази причина мениджърите следва да разглеждат заплащането не само като чисто финансов инструмент, а като психологически похват за стратегическо въздействие върху поведението на заетите в предприятието лица.

Резултатите от проучването показват значителен дял на персонала с неудовлетвореност от средата на работа и развитие, които контрастират на дадените мениджърски оценки. Най-неблагоприятни са оценките по отношение параметрите на средата (средно 24,16 % от заетите) и обзавеждането на работно място (35,19 %), а най-голям дял заети са изразили позитивно отношение към качествено обслужване на работното място (49,52 %). Тези стойности в значителна степен са обвързани с удовлетвореността от постигнатите резултати. Средните показатели са

приблизително еднакви дялове и на наетите, и на мениджърския състав, но при двете крайни скали на оценяване, дяловете са с разменени стойности. По-голям процент заети са доволни от постигнатите резултати в сравнение с удовлетвореността на мениджърския състав. Високата високателност към трудовите ангажименти и постижения е благоприятна предпоставка за отговорно отношение през следващите бизнес цикли на предприятието. Признакът „удовлетвореност от възнаграждението” показва по-различна картина. Субективните преценки на лицата дават основание да се твърди, че в проучваните единици е налице силна диференциация в заплащането в зависимост от йерархичната позиция на заеманата длъжност. Поради това, само 19,31 % от мениджърският състав считат, че техният труд е недооценен, което е с 10 % по-малко, отколкото аналогичния резултат за заетите в предприятието (39,07 %). Разликата в процентите за лицата с висока удовлетвореност от заплащането нараства, при което силно контрастират емпиричните стойности за мениджърите и работещите – съответно 41,4 % спрямо 27,34 %. Наличие-то на дискриминационен елемент в оценките на заетите е източник на бъдещо недоволство и конфликтни преговори по трудовото договаряне. Независимо от фактическите резултати, работещите имат по-нисък праг на изисквания и реалистичен поглед върху ситуацията в предприятието, отколкото мениджърският състав.

Таблица 5. Удовлетвореност на заетите лица

Удовлетвореност от:	Среден дял заети*		
	1	2	3
Средата на работа и развитие – оценка на заетите относно:			
Параметри на средата (осветеност, запрашеност, шум, вредни емисии)	24,16	38,32	37,52
Обзавеждане на работното място	35,19	31,48	33,33
Обслужване на работното място	12,32	38,16	49,52
Наличие на допълнителни удобства и придобивки	21,17	42,19	36,64
Трудовите резултати	1	2	3
Удовлетвореност на заетите лица	21,48	48,14	30,38
Удовлетвореност на мениджърите	29,72	49,16	21,12
Трудовото възнаграждение	1	2	3
Удовлетвореност на заетите лица	39,07	43,59	27,34
Удовлетвореност на мениджърите	19,31	39,29	41,40

* Среден дял заети спрямо общата численост на заетите, %.

1 – ниска (степен на удовлетвореност), 2 – средна, 3 – висока.

Скрит проблем е наличието на 10 %-ен дял на мениджъри, които са доволни от своите постижения, но считат, че възнаграждението им е незадоволително. Тяхната преценка за недооцененост крие рискове за бъдещото поведение на тази група ръководители и може да се разглежда като неблагоприятен фактор за системата за управление на човешките ресурси.

По принцип приносят на резултатите от трудовото представяне на лицата за увеличаването на бизнес показателите на предприятието е многоелементен по съдържание и с различа сила на въздействие при отделните стопански субекти. Твърде малък обаче е дялът на респондентите с въведен точен изчислителен процес на установяване влиянието на прилаганата система за заплащане и на трудовото възнаграждение в постигнатите фирмени резултати на предприятието. Обхватът и начинът за определяне на подобни корелационни ефекти зависят в повечето случаи

от спецификата на из-ползвания софтуерен продукт. Минимален е и делът на предприятията с висока степен на обвързаност между трудовите и бизнес показателите, при която се отчита индивидуалният принос на лицата в нарастването на рентабилността, приходите, растежа, паричния поток и др. Оценките в тази област са разнородни – както по отношение на обхвата на използваните показатели, така и по отношение на постигнатите приноси (вж. табл. 6). Като цяло стопанските субекти не набират информация за персоналните ценности, цели, психокултурални стереотипи, отношение към работата и причини за цялостното трудово поведение на заетите. Липсва и разработена методика в тази посока.

Таблица 6. Причинно-следствени връзки на трудовото представяне

Отчитане на връзката:	Оценка, процент*		
	1	2	3
Индивидуални цели – ангажираност	55,56	31,48	12,96
Индивидуални цели – трудови резултати	51,85	29,63	18,52
Ангажираност – трудово представяне	33,33	42,59	24,07
Трудово представяне –възнаграждение	–	9,26	90,74
Възнаграждение – удовлетвореност на заетите	50,00	29,63	20,37
Възнаграждение – финансово-икономически показатели	27,78	51,85	20,37
Всички посочени връзки	66,67	20,37	12,96

* Дял предприятия спрямо обема на извадката, (n=54).

1 – неотчитане, 2 – ориентировъчно определяне, 3 – точно отчитане.

Мениджърите посочват голямо разнообразие от фактори, с които се съобразяват при управлението на заплатите. Широкият обхват на тяхното съдържание затруднява вземането на решения в тази посока. Значителен проблем за постигането на висока степен на ангажираност и ефективно използване на персонала е невъзможността да се поддържат желаните условия за максимално използване на човешките ресурси поради ограничените финансови ресурси. Миксът от условия и фактори с различни съдържателни характеристики, както и ограниченията на средата, лимитират реализирането на инициативи в областта на заплащането. Почти една трета от предприятията откровено отговарят, че в момента не могат да предоставят добри условия на труд и високо равнище на заплащане. Подобен дял единици посочват „добра среда за работа и развитие“ и сравнително високо равнище на възнаграждение. Останалите мениджъри се въздържат от отговор на този въпрос. Дотолкова, доколкото се правят съпоставки между данните в проучваните направления, получените резултати се използват предимно за „вътрешна употреба“ на ограничен брой ръководители, а тяхното тълкуване и евентуално представяне пред по-голям кръг от заети в предприятието може да се дефинира като „импровизация“ или „манипулация“ в зависимост от мениджърските потребности.

3.Обобщения и изводи от апробацията на съвременните постановки

Задължителното присъствие на трудовото възнаграждение като елемент на политиката по управление на човешките ресурси не е достатъчно условие за постигането на фирмените цели. Високата пазарна конкуренция, негативните бизнес резултати и необходимостта от непрекъснато оптимизиране състава и структурата на персонала изискват преконцептуализирането на всички инструменти за въздействие върху човешките ресурси и възприемането на широкообхватен подход особено към значимите за заетите лица елементи на HR системата. За целта мениджърите трябва да наблюдават не само величината и динамиката на трудовото възнаграждение като такъв значим елемент, но и да поддържат актуална база данни за връзката му с други важни компоненти – изпълняващи ролята на предпоставки за увеличаване на неговия размер, или на резултати от последващото му въздействие върху поведението на заетите и състоянието на предприятието като цяло.

Резултатите от проучването на степента на прилагане на подобни теоретични постановки в икономическа дейност „Производство на напитки“ дават основание да се направят обобщения и изводи в следните направления:

- „Индивидуални цели – ангажираност“. Тази връзка почти не се отчита от респондентите. Непознаването на персоналните характеристики и подценяването на въпросите за психо-социалните и културни параметри на заетите, както и мотивите им за осъществяването на трудовата дейност, не позволява моделирането на желанния тип ангажираност.

- „Индивидуални цели – трудови резултати“. Подобна обвързаност също е сред темите, които не са предмет на информационната осигуреност на предприятията. Акцентът се поставя върху крайните резултати като база за мениджърската оценка, без проучване доколко изпълнението или неизпълнението е следствие от индивидуалните характеристики на лицата и произтичащите от тях персонални цели.

- „Ангажираност – трудово представяне“. Оценка на тази връзка се базира на мениджърската преценка, опираща се не толкова на точна метрика, колкото на чисто субективни външни индикатори за най-вероятното въздействие на отделните видове ангажираност върху постиженията на лицата.

- „Трудово представяне – трудово възнаграждение“. Това е най-широко застъпената взаимовръзка, чието количествено измерване е предмет на фирмени показатели и оценъчни механизми. Правят се обаче преки и ограничени съпоставки, без достатъчно отчитане на съвременните парадигми в тази област.

- „Трудово възнаграждение – удовлетвореност на заетите“. Характеристиките на средата и фирменото състояние на доминиращата част от проучваните предприятия предопределят слабия мениджърски интерес към подобна метрика. Установяването на равнището на удовлетвореност от заплащането е важен, но „неприятен момент“ в настоящата бизнес практика. Такава корелация се търси най-вече сред единиците с добри производствено-пазарни показатели, предполагащи големи възможности за добро заплащане и съответно – по-висока степен на удовлетвореност от него-вата величина.

- „Трудово възнаграждение – финансово-икономически показатели“. Общоприета теза е, че с увеличаване на възнаграждението нараства разходната тежест в

конструираните бизнес показатели, свързани с човешките ресурси. Подобно повърхностно тълкуване не бива да се възприема като постулат. Добрият мениджмънт налага задълбочени проучвания на по-широка връзка в специфичен контекст – разкриване на възможностите за нарастване на заплащането и ускоряване темпа на подобряване на финансово-икономическите показатели вследствие влиянието на съвкупността от факто-ри, променящи величината на посочените показатели – например удовлетвореност по-ради наличието на други значими показатели, допълващи чисто паричните елементи на възнаграждението, вписване във фирмената култура, интересен и динамичен характер на работата и др.

- „Всички посочени връзки”. Незначителният дял родни предприятия, прилагащи предложения широкообхватен подход към трудовото възнаграждение (в сравнение с масовата практика в страните с развита пазарна икономика), е неблагоприятна предпоставка за изоставане от съвременните концептуални постановки в HR мениджмънта и за допълнително забавяне на процесите, насочени към постигането на значими конкурентни предимства.

Липсата на подобна визия в предприятията има ограничаващо въздействие за постигането на устойчиви конкурентни предимства и ще постави стопанските субекти в неизгодни позиции, спрямо тези – отчитащи цялата съвкупност от елементи, пряко или косвено обвързани с величината и структурата на трудовото възнаграждение. В този смисъл от съществено значение е установяването и оценяването на позитивите от прилагането на подобен подход, който може да донесе редица положителни ефекти, а именно:

- Постигане на съответствие между индивидуалните характеристики, качества, цели и ценности на заетите и изпълняваните трудови задачи, мотивиращо към по-добро трудово представяне.
- Увеличаване интереса към работата, въввлечеността и равнището на ангажираност на заетите лица.
- Повишаване равнището на трудово представяне в дългосрочен план и задържане на ценните работници и служители.
- Постигане на синергичен ефект вследствие добрата информационна осигуреност за въздействието, което причинно-следствените зависимости в обхвата на трудовото възнаграждение могат да окажат върху фирменото състояние и финансово-икономическите показатели на предприятието.

* * *

Трудовото възнаграждение е класически инструмент за отчитане деловото представяне и мотивиране на заетите. Наред с традиционните постановки в тази област, в настоящия момент се налагат редица нови изисквания, свързани с разширено изследване на тази проблематика с цел по-успешното моделиране на трудовото поведение. Ползите от подобен подход са неоспорими. Родните предприятия обаче подценяват неговите възможности. Необходимо е по-отговорно отношение, специфичен мениджърска визия и по-тесни контакти със заетите.

Използвана литература

1. Дамянов, А., Г. Захариева, З. Любенов, Управление на човешките ресурси, В. Търново, Фабер, 2012.
2. Захариев, А., Г. Захариева, А. Ганчев, Избрани аспекти от фирмените инвестиции в човешкия капитал- Годишник на ВУЗФ, С., ВУЗФ, 5, бр. 1, 2009, с. 83-114.
3. Захариев, А., Г. Захариева, А. Ганчев, Здр. Любенов, Л. Кръстев, Риск и възвръщаемост при фирмените инвестиции в човешкия капитал в икономиката на знанието, Алманах научни изследвания, Свищов, АИ Ценов, бр. 10, 2009, с. 5-51.
4. Илиев, Й. Управление на човешките ресурси, В. Търново, Абагар, 2005.
5. Каменов, К. Моделираща среда и човешки потенциал. Диалог, бр. 3, 2011, с. 17-31.
6. Каменов, К. Поведенческа асиметрия и групови решения, Бизнес управление, АИ Ценов, бр. 1, 2012, с. 7-20.
7. Каменов, К. Управленски процес и мениджърско поведение, В. Търново, Фабер, 2013.
8. Класификация на икономическите дейности (КИД – 2008), София, НСИ.
9. Колева, Ст. Управление на човешките ресурси, София, ИК – УНСС, 2013.
10. Колчагова, Б. Мениджмънт на човешките ресурси, София, Кинг, 2009.
11. Стефанов, Л., М. Пейчева, Управление на човешките ресурси, София, Тракия-М, 2013.
12. Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси – Ч. 1, Со-фия, Тракия-М, 2009.